



TURISMO I PAISATGE

Rosa H. Suárez Chaparro
Aida Y. Reyes Escalante
Josep Pintó
(Eds.)

Editores:

Dra. Rosa Suárez Chaparro

Dra. Aida Yarira Reyes Escalante

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México

Dr. Josep Pintó

Universitat de Girona, Catalunya, España

TURISMO I PAISATGE

ACTAS DEL SEMINARIO INTERNACIONAL

“TURISMO I PAISATGE”

Ciudad Juárez, 11-13 de abril 2018



Los capítulos que se publican en esta obra fueron revisados por el siguiente panel de expertos:

Nombre	Institución
Alba Eritrea Gámez Vázquez agamez@uabcs.mx	Universidad Autónoma de Baja California Sur
Lilia Zizumbo Villarreal lzizumbov@uaemex.mx	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Peter Gerritsen petergerritsen@cucsur.udg.mx	Universidad de Guadalajara
Dr. Víctor Ramón Oliva Aguilar voliva@ipn.mx	Instituto Politécnico Nacional
Dr. Romano Gino Segrado Pavón romano@uqroo.mx	Universidad de Quintana Roo
Dra. Lucinda Arroyo Arcos larroyo@uqroo.edu.mx	Universidad de Quintana Roo
Dr. Servando Pineda Jaimes spineda@uacj.mx	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Revisión lingüística: los autores

Diseño cubierta e interior: autores y editores

ISBN: 978-84-9984-484-8

Girona, julio de 2019

ÍNDICE

Presentación	7
I. CONFERENCIAS	
Paisajes y representaciones escenográficas para el turismo. Experiencia de pueblos mexicanos, en 2001-2018 <i>Eloy Méndez</i>	11
Turismo y paisaje <i>Josep Pintó</i>	27
II. ANÁLISIS DEL PAISAJE	
Territorio y medioambiente en la cuenca transfronteriza del río Bravo <i>Sandra Bustillos</i>	41
Parques nacionales y paisajes en Costa Rica: un análisis de la visitación <i>Carlos Morera, Meylin Alvarado</i>	49
Extracción de minerales a tajo abierto en el estado de Chihuahua: efectos económicos, emocionales e impacto en el paisaje <i>Benjamín Peña Koestler</i>	59
Evaluación del paisaje en áreas naturales de Chihuahua, México <i>Rosa Suárez, Josep Pintó</i>	73
III. PAISAJE Y GESTIÓN TURÍSTICA EN ESPACIOS NATURALES	
El paisaje cultural vitivinícola del valle de Guadalupe en la ruta turística del vino en Baja California <i>Jorge F. Cervantes, Rosalía Gómez</i>	91
Paisajes tropicales insulares de Oceanía: atributos naturales como atractivos turísticos <i>Manuel R. González, Mercedes A. Rodríguez, Cecilia Santana</i>	101
La inclusión de las actividades deportivas de montaña en la gestión y planificación de los parques nacionales en el centro-orienté de México <i>Barbara Kovács, Pedro J. Gutiérrez</i>	117
Las dimensiones del paisaje como recurso turístico <i>Eduardo Salinas, Arturo García-Romero, Manuel A. Serrano de la Cruz</i> <i>Alberto Méndez, Edvaldo C. Moretti</i>	131
Birdwatching as a sustainable tourist activity: applying lessons learned in New Zealand and the UK to Mexico <i>Leila K. Walker</i>	141

IV. SUSTENTABILIDAD

Programa Regional de Desarrollo Turístico de los Pueblos Mineros del Altiplano Potosino (PREDETALP) como estrategia de desarrollo turístico <i>Paloma Blanco</i>	155
Acercamiento a los factores que mejoran la competitividad de las empresas indígenas de turismo de naturaleza en México <i>Gustavo López, Bertha Palomino</i>	169
Use of virtual reality to improve the representation, details and sensation of realistic scenarios in a Smart City <i>Alberto Ochoa-Zezzatti, Aida Reyes, Edith Vera</i>	189
Contribución de las áreas protegidas de uso turístico a la calidad de vida y bienestar social de la población receptora: construcción de un marco conceptual <i>César A. Oliveros, Rosa M. Chávez, Carlos Gauna</i>	199
Actividades extractivas en la baja Sierra Tarahumara: implicaciones en la apropiación de la naturaleza <i>Edith Vera, Aida Y. Reyes, Sandra Bustillos</i>	217

LISTA DE AUTORES

Meylin Alvarado Sánchez

Escuela de Ciencias Geográficas, UNA, Costa Rica
malvara@una.cr

Paloma Blanco López

Universidad Mesoamericana plantel San Luis
pblanco77@hotmail.com

Sandra Bustillos Durán

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México
sbustill@uacj.mx

Jorge F. Cervantes Borja

Universidad Nacional Autónoma de México
orfer@unam.mx

Rosa María Chávez Dagostino

Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara
rchavezdagostino@yahoo.com.mx

Carlos Gauna Ruiz de León

Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara
carlosgaunarui@gmail.com

Arturo García-Romero

Instituto de Geografía, Universidad Nacional Autónoma de México
agromero@igg.unam.mx

Rosalía Gómez Uzeta

CIAUP Facultad de Arquitectura y Posgrado en Economía Ambiental FES Aragón
rguzeta@yahoo.com.mx

Manuel R. González Herrera

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México
manuel.gonzalez@uacj.mx

Pedro Joaquín Gutiérrez Yurrita

Instituto Politécnico Nacional - CIIEMAD
pgutierrezy@ipn.mx

Barbara Kovács

Instituto Politécnico Nacional - CIIEMAD
barbara.anna.kovacs@gmail.com

Gustavo López Pardo

Instituto de Investigaciones Económicas. Universidad Nacional Autónoma de México
lpardo@unam.mx

Alberto Méndez Méndez

Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, Universidad Nacional Autónoma de México
albmen@unam.mx

Eloy Méndez Sainz

Benemérita Universidad de Puebla
mendez.sainz@gmail.com

Carlos Morera Beita

Escuela de Ciencias Geográficas, UNA, Costa Rica
cmorera@una.cr

Edvaldo C. Moretti

Universidade Federal do Grande Dourados, MS, Brasil
ecmoretti@hotmail.com

Alberto Ochoa-Zezzatti

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México
alberto.ochoa@uacj.mx

César Augusto Oliveros Ocampo

Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara
caugustooliveroso@gmail.com

Bertha Palomino Villavicencio

Instituto Politécnico Nacional. Escuela de Comercio y Administración Tepepan
berthapal13@gmail.com

Benjamín Peña Koestler

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México
benjapek@hotmail.com

Josep Pintó Fusalba

Universitat de Girona
josep.pinto@udg.edu

Aida Yarira Reyes Escalante

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México
aida.reyes@uacj.mx

Mercedes A. Rodríguez Rodríguez

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España
mercedes.rodriguez@ulpgc.es

Eduardo Salinas Chávez

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus Três Lagoas, MS, Brasil
esalinasc@yahoo.com

Cecilia Santana Rivero

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España
Cecilia_sr_89@hotmail.com

Manuel Antonio Serrano de la Cruz Santos-Olmo

Universidad de Castilla-La Mancha, Ciudad Real, España
manuel.serranocruz@uclm.es

Rosa H. Suárez Chaparro

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México
rsuarez@uacj.mx

Edith Vera Bustillos

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México
evera@uacj.mx

Leila K. Walker

Oxford, UK
leilawalker@hotmail.com

Presentación

El presente libro titulado Turismo y Paisatge es el resultado del trabajo en conjunto, realizado por un equipo de investigadores de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) y la Universidad de Girona (UdG). Un texto cuyo origen surge en el año 2017, a raíz de la propuesta de colaborar en los proyectos y estudios en espacios naturales protegidos, como parte del proyecto: “El valor del paisaje como recurso en la gestión turística de las ANP de Chihuahua, México” financiado por el programa: “Apoyo de Fomento a la Generación y Aplicación Innovadora del Conocimiento PRO-DEP” de la UACJ. El liderazgo que se mostró en la temática abordada y el desarrollo del proyecto llevó a culminar de forma extraordinaria con esta importante y significativa obra, como una aportación al acervo bibliográfico en materia del paisaje y turismo.

El libro, se encuentra estructurado en varios capítulos. El primer capítulo corresponde a las dos conferencias magistrales impartidas a lo largo del Seminario por parte de Josep Pintó (Universitat de Girona) y Eloy Méndez (Universidad de Puebla) sobre las relaciones entre el turismo y el paisaje la primera, y sobre las representaciones escenográficas de los pueblos mexicanos que se ofrecen al turismo la segunda de ellas. Los siguientes capítulos responden a tres líneas de investigación en las que se clasifican el conjunto de comunicaciones que fue-

ron presentadas a lo largo de los días en que se desarrolló el Seminario: 1) Análisis del paisaje; 2) Paisaje y gestión turística en espacios naturales y; 3) Sustentabilidad, las cuales concentran un total de 14 capítulos elaborados por investigadores a nivel nacional e internacional, y que fueron expuestos en el I Seminario Internacional de Turismo i Paisatge, llevado a cabo en el año 2018 en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Las publicaciones son de carácter inédito, basadas en la realidad práctica y sustentadas en diversas visiones teóricas y análisis de casos, aplicadas en áreas naturales, urbanas, rurales y espacios virtuales. De ahí su relevancia por contribuir al desarrollo y enriquecimiento del conocimiento en paisaje, como un recurso de primer orden en la calidad de vida del lugar, que debe ser tratado, gestionado y conservado adecuadamente, para evitar que los valores originales de los destinos turísticos desaparezcan.

En primera instancia, la sección I Análisis del paisaje, se inicia con un artículo de Sandra Bustillos, quien enfatiza en la urgencia actual de establecer estrategias para crear condiciones sustentables de vida en la cuenca transfronteriza del Río Bravo ubicada entre México y Estados Unidos, tras el impacto negativo en la región ocasionado por los procesos de urbanización e industrialización en las últimas décadas. En segundo lugar, Benjamín Peña aborda

el impacto negativo económico y emocional que el fenómeno de extracción de minerales a tajo abierto ocasiona en el estado de Chihuahua, así como, la alteración dramática que ha sufrido el paisaje por esta actividad.

En esta misma línea de investigación, se reconoce la calidad de los paisajes que se encuentran preservados dentro de sistemas de espacios protegidos, localizadas en entornos costeros o rurales, que actúan como un elemento fundamental en la preferencia por las visitas a áreas naturales protegidas (ANP). Ante ello, Morera y Alvarado, realizan un análisis de la visitación en los parques nacionales y los tipos de paisajes que predominan en Costa Rica, así como, los impactos negativos generados por la actividad turística ante el excedente en los límites de capacidad de carga en las ANP. Por su parte, Suárez y Pintó concluyen esta primera sección, con un análisis de las preferencias por las visitas a los espacios naturales con alto valor ecológico y paisajístico, además, plantean una serie de recomendaciones a fin de orientar la gestión turística en las áreas naturales de Chihuahua, México.

La sección II Paisaje y gestión turística, consta de cinco capítulos que muestran situaciones o casos prácticos, en donde los factores de desarrollo turístico y otras actividades, están en función del aprovechamiento y una adecuada gestión de las bondades que brindan los recursos naturales en determinadas regiones. El primer de ellos, a cargo de Cervantes y Gómez, explican la adaptación del paisaje natural vitivinícola en el Valle de Guadalupe en Ensenada, Baja California para el desarrollo agrícola y turístico de la región, y como, ante una falta de control en los servicios que genera el turismo, amenazan el aprovechamiento sustentable de ambos sistemas. Mientras tanto, González, Rodríguez y Santana, abordan el estudio de los paisajes tropicales insulares de Oceanía, a fin de identificar los rasgos de cada unidad regional y valorar sus atributos estéticos paisajístico como atractivo turístico, y a su vez, proponen estrategias de sustentabilidad por parte de los gestores turísticos.

Posteriormente, Kovács y Gutiérrez realizan una interesante investigación de los programas de manejo de parques nacionales, a fin de examinar la inclusión de las actividades deportivas de montaña en la adecuada gestión y conservación del paisaje en los parques nacionales del centro oriente de México, caracterizados por su valiosa riqueza bio-geo-cultural. Por su parte, Salinas, García-Romero, Serrano, Méndez y Moretti, estudian el paisaje como elemento fundamental para el desarrollo y consolidación del turismo en determinado espacio geográfico, mediante el análisis de dos dimensiones fundamentales; el paisaje visual y el paisaje como sistema.

El último artículo de esta segunda sección reconoce una vez más la gran biodiversidad que tiene México, por lo cual, Leila Walker presenta propuestas para potencializar la actividad de aviturismo en este país, sustentadas en casos de estudio que demuestran el creciente interés internacional en la observación de aves, el derrame económico que genera y su potencial contribución a la conservación del ambiente.

Finalmente, los autores de la sección III se encargan de analizar y concientizar sobre el equilibrio entre la preservación de los recursos naturales y las acciones sociales, políticas y económicas. Muestra de ello, Paloma Blanco realiza un análisis técnico-metodológico al Programa de Desarrollo Turístico de los Pueblos Mineros del Altiplano Potosino (PREDETALP) a fin de identificar las características de planificación en el desarrollo turístico sostenible de la región. Por su parte, López y Palomino examinan el impulso a las actividades de turismo de naturaleza entre las comunidades indígenas de México, comparando el alto valor a su patrimonio natural y cultural en un mercado hegemonizado por las empresas privadas. Con estos argumentos, ofrecen un acercamiento a los factores que mejoran la competitividad de las empresas indígenas de turismo de naturaleza en México.

Vera, Reyes y Bustillos, documentan desde una perspectiva histórica los elementos que influyen las dinámicas de la minería en un

contexto singular, implicando al lugar de estudio en el antiguo real de minas del municipio de Uruachi, Chihuahua, ubicado en territorio de la baja Tarahumara de la Sierra Madre Occidental

Entre las temáticas posmodernas, Ochoa-Zezzati, Reyes y Vera, se encargan de explicar cómo la tecnología e innovación desempeñan un papel importante en la sustentabilidad, a través del uso de la realidad virtual para mejorar la representación, detalles y sensación de escenarios realistas en Ciudad Juárez y Kotor, Montenegro.

Y finalmente, se presenta un marco conceptual sobre la contribución de las áreas pro-

tegidas de uso turístico a la calidad de vida y bienestar social de la población receptora, elaborado por Oliveros, Chávez y Gauna.

Para concluir, a nombre de los coordinadores y autores de cada uno de los capítulos del libro, se brinda un reconocimiento y agradecimiento al Comité Dictaminador, con la convicción de que las observaciones y recomendaciones realizadas fueron atendidas en su totalidad. Asimismo, agradecemos la inestimable implicación y colaboración de la Red Internacional de Investigación Turismo i Paisatge, y, la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP).

Dra. Rosa Suárez
Dra. Aida Yarira Reyes
Dr. Josep Pintó

Acercamiento a los factores que mejoran la competitividad de las empresas indígenas de turismo de naturaleza en México

Gustavo López Pardo ¹
Bertha Palomino Villavicencio ²

¹ *Instituto de Investigaciones Económicas. Universidad Nacional Autónoma de México*
lpardo@unam.mx

² *Instituto Politécnico Nacional. Escuela de Comercio y Administración Tepepan*
berthapal13@gmail.com

Resumen: El turismo en comunidades y pueblos indígenas ha implicado en algunos casos una desposesión de territorios conservados y la mercantilización del patrimonio cultural, pero también se ha revelado como una actividad que tiene un gran potencial para convertirse en un detonador del desarrollo local. En México en los últimos 20 años se han impulsado actividades del turismo de naturaleza entre las comunidades indígenas poniendo en valor su patrimonio natural y cultural, enfrentados a la competencia en un mercado hegemonizado por las empresas privadas. Las empresas indígenas impulsadas por los programas gubernamentales de combate a la pobreza y la conservación ambiental han tenido resultados distintos, solo algunas se han podido consolidar como opciones productivas para sus comunidades pero la mayoría se encuentran en un tortuoso proceso de desarrollo enfrentadas a actividades que les son ajenas, envueltas en tensiones internas generadas por la competencia de los recursos gubernamental o de organismos de la sociedad civil, en un contexto de pobreza y de carencia de opciones productivas. Este trabajo presenta algunos resultados de una investigación que iniciamos para conocer cuáles podrían ser los factores de éxito y de fracaso de las empresas impulsadas por grupos indígenas en México de los años 2006 al 2012, sustentado en la descripción y análisis cuantitativo de una base de datos con más de 3264 registros de empresas, grupos o individuos diseñada ex profeso. **Palabras clave:** turismo de naturaleza, empresas indígenas, turismo comunitario, factores de éxito, desarrollo local.

Abstract: Tourism in communities and indigenous peoples has in some cases implied a dispossession of conserved territories and the commercialization of cultural heritage, but it has also been revealed as an activity that has great potential to become a trigger for local development. In Mexico, in the last 20 years, nature tourism activities have been promoted among indigenous communities, highlighting their natural and cultural heritage, faced with competition in a market dominated by private companies.

Indigenous companies driven by government programs to combat poverty and environmental conservation have had different results, only some have been able to consolidate as productive options for their communities but most are in a tortuous development process faced with activities that they are alien, involved in internal tensions generated by competition from government resources or civil society organizations, in a context of poverty and lack of productive options. This paper presents some results of a research that we started to know what could be the factors of success and failure of the companies driven by indigenous groups in Mexico from 2006 to 2012, based on the description and quantitative analysis of a database with more than 3264 records of companies, groups or individuals designed expressly. **Key words:** Nature tourism, indigenous businesses, community tourism, success factors, local development.

INTRODUCCIÓN

En México el turismo alternativo hoy llamado turismo de naturaleza (TN) (el ecoturismo, el turismo rural y el turismo de aventura) se incorpora al discurso gubernamental bajo el argumento de que además de diversificar la oferta turística podía ayudar a sacar de la pobreza y el rezago social y económico a quienes habitan el espacio rural.

Así desde finales de la década de los 80's distintas dependencias gubernamentales promovieron entre las comunidades rurales y pueblo indígenas el desarrollo de actividades del llamado turismo de naturaleza a fin de aprovechar las ventajas que sus territorios tenían en el nuevo contexto de la demanda turística internacional. Tan solo en el periodo 2006 al 2012, 16 dependencias gubernamentales canalizaron más de 3 mil millones de pesos para el desarrollo de estos proyectos y la conformación de empresas que brindaran actividades y servicios de este tipo. (López & Palomino, 2014) La acción de dependencias gubernamentales, de organizaciones de la sociedad civil nacional e internacional y de ejidos y comunidades rurales durante más de 30 años ha representado más de 3264 intentos de conformación de proyectos y empresas para brindar servicios y actividades de turismo de naturaleza. Sin embargo, muchos de estos esfuerzos no lograron su concreción, de acuerdo con nuestra investigación solo 2323 empresas registradas se encontraban con cierto nivel de operación y presentaban signos de vida aun con distintos grados de funcionamiento, y solo una pequeña porción de ellas se habían podido consolidar como opciones productivas para sus comunidades, mientras el resto se encontraban en un tortuoso proceso de desarrollo.

Como en México, a casi tres décadas de iniciado el impulso de las empresas de TN, no existía un registro oficial que diera cuenta de su situación: ¿en dónde están?, ¿quiénes las conforman?, ¿cómo se organizan?, ¿cuál es su funcionamiento?, ¿qué productos y servi-

cios turísticos ofrecen?, ¿cuál es su situación en el mercado?, ¿cómo impactan al desarrollo regional?, ¿cómo se articulan con la industria nacional? entre otros atributos que permitieran hacer su caracterización y análisis para identificar algunos elementos que explicaran su permanencia o desaparición en el mercado, nuestra investigación tenía que conformar primero un inventario que recogiera la diversidad de formas de gestión empresarial existentes en este ámbito del turismo para conocer la situación que guardaban las empresas en tanto organizaciones económico-sociales. Para alcanzar este objetivo, nos avocamos a construir una serie de variables e indicadores que pudieran reflejar los aspectos sustantivos de la organización empresarial constituida, las características de los productos y servicios turísticos, las particularidades de los actores sociales protagonistas, sus alianzas y sus vínculos comerciales, los apoyos recibidos y sus prácticas ambientales. A partir de una cédula de identificación administrativa de las empresas y de las características del producto turístico se diseñó una base de datos para registrar y procesar la información generada, denominada *Base de Datos TurNatur*¹. Los registros abarcaron los siguientes aspectos de la organización empresarial: Figura legal, tipo de propietarios, ubicación, atractivos turísticos, servicios y actividades que ofrecían, afluencia turística y características de sus visitantes; redes y circuitos turísticos en los que participaban, certificaciones con que contaban, medidas ambientales que implementaban, registro de utilización de internet y redes sociales, así como apoyos que recibieron de programas gubernamentales y privados. Para alimentar la base se recurrieron a diversas fuentes de información: documentales, registros de beneficiarios de los programas gubernamentales federales, páginas web gubernamentales, de organizaciones no gubernamentales y empresariales, así como los informes proporcionados por el Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI), hoy Instituto Nacional de Transparen-

¹ *Base de Datos TurNatur* construida en el marco del proyecto de investigación Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y de fracaso, que con apoyo del fondo sectorial Sectur-Conacyt, realizamos en el Instituto de Investigaciones Económicas, de la Universidad Nacional Autónoma de México, en el periodo 2012-2014.

Tabla 1. Valoración y calificación de página web de las empresas analizadas

Página web Valoración (Nivel Alto) (25%) = 65 Puntos = 100%	Porcentaje para cada tipo de página (100 %)	Equivalencia de puntos para cada tipo de página. 16 puntos = 100%
Propia	40 %	6
Institucional	30 %	5
Red Social	20 %	3
Promocional	10 %	2
Total	100 %	16

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo propuesto.

cia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI).

Posteriormente mediante la revisión de la literatura especializada sobre el tema identificamos un conjunto de 11 elementos que eran determinantes para mejorar la presencia de las empresas en el mercado de turismo de naturaleza, y con base en los resultados del trabajo de campo efectuado en 32 empresas de turismo de naturaleza de las 399 identificadas en los estados de Chiapas, Hidalgo, Oaxaca y Puebla² construimos una ponderación agrupándolos para su valoración en escalas de alto, medio y bajo, mismos que sirvieron para hacer un análisis longitudinal retrospectivo del periodo 2006 al 2012, mediante un tratamiento estadístico descriptivo simple.

Así la valoración está basada en un puntaje asignado para cada escala de la siguiente manera:

Alto. 65 puntos [65%] (1. Página Web; 2. Atractivos 3. Actividades; 4. Servicios y 5. Vías de acceso, este último como un factor externo a la empresa); Medio. 25 puntos [25%] (6. Apoyos; 7. Certificaciones y 8. Rutas) y Bajo, 10 puntos [10%] (9. Paquetes, 10. Tarifas y 11. Instalaciones). Total de puntos: 100 [100%]. A

cada elemento se le asignó una ponderación que representa la participación de dicho recurso en la evaluación general del factor al que corresponde, es decir se distribuyó el valor general de cada factor entre los diversos recursos que lo componen. Un ejemplo de dicha ponderación sería el indicado en la Tabla 1.

Así mismo cada uno de estos tipos de página web (propia, institucional, etc.) recibe una puntuación diferente si es de comercialización (cierre de venta o cotizaciones/reservación) o si es solo de difusión (puntos de contacto). Igualmente, en caso de página de red social los tres puntos asignados se distribuyen de manera diferente si es Facebook o Twitter, blog u otro)

De esta forma, la suma total, para aquellas empresas que fueron consideradas dentro de la evaluación y obtuvieron un mayor porcentaje en la calificación asignada (100 puntos [100%]) pueden considerarse como empresas con mejores condiciones para estar en el mercado, sin descuidar los temas de la sustentabilidad (en los ámbitos ecológico, social, cultural y territorial) y el desarrollo, lo que las ubicaría como empresas eficientes en sus procesos organizativos, de comercialización y de gestión de recursos.

² Se definió una muestra no aleatoria de empresas comunitarias para realizar estudios de caso con el fin de identificar la problemática y factores que obstaculizan o favorecen su operación, el grado de consolidación y madurez de los procesos internos y externos, entre otros. El levantamiento en campo se realizó a través de tres instrumentos: una cédula de verificación, un cuestionario cerrado sobre procesos internos y externos de la empresa, una entrevista semiestructurada al administrador. La justificación para delimitar nuestro universo de estudio a estas cuatro entidades federativas, se debió principalmente a que en estas se concentraban la mayoría de los proyectos ecoturísticos impulsados por grupos indígenas.

A continuación, presentamos los resultados más relevantes de este análisis y la justificación de porque se tomaron en consideración estos elementos señalados y contrastados con su comportamiento empírico en las empresas indígenas de turismo de naturaleza en México.

ALGUNOS FACTORES QUE INCIDEN EN UNA PRESENCIA EXITOSA DE LAS EMPRESAS INDÍGENAS EN EL MERCADO DEL TURISMO DE NATURALEZA EN MÉXICO.

De acuerdo con Pastor y Gómez (2010) la instrumentación del turismo alternativo (turismo de naturaleza) entre los pueblos y comunidades indígenas ha pasado por la conformación de proyectos y empresas que si bien asumen diferentes modalidades (que se expresan en campamentos, centros turísticos comunitarios o, proyectos familiares) y son gestionados de manera diferente, todos tienen como fin el mejoramiento de las condiciones de vida del grupo constituyente (Pastor & Gómez, 2010). Aunque algunos de estos proyectos se impulsan bajo los principios y orientaciones de la economía social y solidaria, y tienen como eje central de su razón de ser y actuar al bienestar o “bien común” de la sociedad en qué se desarrollan, la mayoría se mueven y responden a la lógica del mercado persiguiendo la generación de ganancias, aunque la motivación fundamental no sea la acumulación sino contar con los recursos para la satisfacción de necesidades de los participantes y sus familias.

De acuerdo con Chiavenato (2009) las organizaciones productivas son entidades sociales dirigidas a metas, vinculadas al entorno y diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada sin importar las formas de gestión que asuman estas experiencias socio-productivas, en tanto actúan en la sociedad de mercado, tienen que cumplir una serie de funciones y corresponder a una estructura organizativa que les permita la gestión y su permanencia en el mercado. Toda empresa que busque ser competitiva, rentable y exitosa en el ámbito mercantil en el

que se especialice o pretenda insertarse debe considerar ciertos elementos, indispensables, para un buen desempeño y funcionamiento como tal. Su éxito depende de las actividades que realicen sus integrantes, mediante los recursos materiales y financieros que dispongan de acuerdo a metas claras y desarrollando estrategias apropiadas, tomando en cuenta su entorno (Dalf, 2011). Independientemente de las formas que asuman estas experiencias, su reto es permanecer y actuar en el mercado.

Enfatizar lo anterior se debe a que en los mercados actuales la intensidad de la rivalidad se ha venido acrecentando; las empresas compiten por los mercados a través de mejores productos (Romero & et.al., 2009, p. 5). Esto implica, como refiere Velasco (2011), que la permanencia de cualquier empresa se ha convertido hoy en día en un desafío permanente, derivado de la globalización de los mercados, propiciando una fuerte competencia acompañada por un desarrollo de ventajas competitivas, que determina que el éxito dependa del logro de cada uno y de todos los componentes que conforman a la empresa.

Como el contexto del turismo se caracteriza por una situación donde la competitividad del destino es cada vez más importante (Taberner, 2007, citado en Domareski & et. al., 2013, p. 85), es pertinente destacar la existencia de determinados elementos que pueden contribuir al posicionamiento de las empresas en el mercado turístico nacional, e incluso internacional.

De acuerdo al documento Identificación y puesta en valor de rutas turísticas para la región de Coquimbo, Chile (DTS Consultores. 2007) existen una serie de elementos estratégicos para lograr o tener un producto turístico exitoso: a) recursos turísticos competitivos³, es decir, de calidad (atributos o cualidades por medio de los que se satisfacen las necesidades de los turistas) y con una buena atractividad (capaz de atraer a los visitantes); b) la asociatividad (integración de las actividades y los recursos turísticos) que implica la integración de

³ En el caso de las empresas ecoturísticas, la importancia de los recursos naturales y culturales debe resaltarse, ya que son estos los que en buena medida sustentan los atractivos y productos turísticos a promover y comercializar.

los distintos recursos turísticos que conforman sus territorios (generalmente se expresa en la existencia de circuitos turísticos que conjugan recursos y actividades); y c) estrategias eficaces de comercialización. En tanto para la Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid (2008), los factores relacionados con el producto o servicio a comercializar, así como el mercado en el que se desenvolverá la empresa, son los aspectos de mayor incidencia en el éxito del proyecto. Pero también influyen el grado de madurez organizacional alcanzado; la influencia del entorno demográfico y económico, y el acceso y disponibilidad de recursos (Velasco, 2011).

En el caso de las empresas sociales, hay que añadir que necesitan desarrollar las potencialidades de los participantes para crear modelos de negocio que estén al servicio de la comunidad, revalorando el trabajo comunitario que les permite reconocerse como sujeto histórico-social. Esto implica generar una cultura del empoderamiento para lograr los objetivos, con la participación de todos, de forma autónoma y autodirigida (Navia & Herrera, 2007; Azevedo, 2007).

Con base en la literatura especializada sobre el tema (Leidecker & Bruno, 1984), (Berné & et.al., 2011), (Domínguez, 2006), (Ibáñez, 2011), (OMT, 1999), (Viñals & et.al., 2010), (Castellucci, 2007) identificamos el siguiente conjunto de factores que influyen en una presencia exitosa de las empresas indígenas en el mercado de turismo de naturaleza: aplicación de las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento; definición del producto turístico (atractivos, actividades, servicios e instalaciones) y mecanismos de comercialización (precios y tarifas, paquetes estructurados, ruta o circuitos); vías de acceso; existencia de certificaciones institucionales de manejo ambiental o de calidad; apoyos económicos o en especie

recibidos de las instituciones gubernamentales, privadas o sociales.

Aspectos como el uso de tecnologías de la información y el conocimiento (TIC) ocupan un primer sitio, pues de acuerdo con Domínguez (2006), Ibáñez (2011), Berné, et. al., (2011) el desarrollo de destinos y productos-servicios turísticos requiere, en estos tiempos, indispensablemente de las TIC como componente estratégico de las empresas, a fin de mantener o generar ventajas competitivas, acceder a nuevos mercados y como medio de comunicación comercial⁴. En este orden globalizado, si la empresa cuenta con página web propia, constituye una de las mejores maneras de hacer llegar a los posibles consumidores la oferta turística (Viñals & et.al., 2010) (Castellucci, 2007), pues como lo pronosticaba la Organización Mundial de turismo (OMT) a finales del siglo pasado, “los destinos triunfadores serán los que, por medio de internet, puedan satisfacer la sed de información de los turistas y puedan persuadirlos de que ese lugar merece el tiempo y el dinero que se gastará en visitarlo” (OMT, 1999). Esta aseveración se fortalece cuando se trata de turismo de naturaleza ya que sus viajeros tienden a ser más independientes y activos en la planeación de su viaje dándole mayor valor a una página de internet que sea funcional para sus necesidades. Por lo tanto, las empresas que cuentan con página web propia reflejan un grado de madurez y planeación en su producto turístico representando una ventaja frente a sus competidores y proyectando una imagen de consolidación y seriedad en la empresa.

La importancia de posicionar en primer lugar, la utilización de TIC (particularmente páginas web)⁵ se debe a que si bien la mayoría de los estudios de mercado coinciden en señalar que al momento de tomar la decisión de visitar un destino, la información que reciben los viajeros sobre el lugar proviene principalmente de fami-

⁴ Por ejemplo, en Europa esto se ha evidenciado a través del uso generalizado de medios tecnológicos para la comercialización de productos turísticos y en el crecimiento anual de las ventas por Internet de las compañías de bajo costo (FRONTUR, 2007, citado en Berné & et.al., 2011). Tan sólo en 2008, la venta de viajes por Internet creció hasta cubrir un 22.5% del total (260 billones de euros) (Marcuse, 2009, citado en Berné & et.al., 2011).

⁵ Es necesario diferenciar y asignar valores distintos si la página web es propia, institucional, promocional, o si es una red social ya que cada una tiene diferente peso en la comunicación con el cliente. Contar con una página web propia, por ejemplo, constituye un medio de contacto eficaz que permite a la empresa vincularse con sus clientes potenciales, generar interés para visitar, resolver dudas y realizar ventas, por lo cual se le ha considerado como factor de éxito (Castellucci, 2007). Las empresas pueden hacer un uso combinado de los recursos de la web: páginas propias, participar en alguna página institucional de alguna dependencia federal, estatal, o de instituciones privadas y sociales; utilizar una red social: Facebook, Twitter, blogs u otros.

liares y amigos, hay otros medios de comunicación (guías, mapas, folletos, trípticos, agencias de viajes, revistas, periódicos, radio, televisión, Internet) que permitirán al potencial turista elegir el destino adecuado con base en la información que se le facilite sobre el lugar. De ahí la importancia del uso de las TIC como medio de contacto, promoción y comercialización, que va desde informarse, hacer reservaciones o incluso comprar servicios turísticos: transporte, alojamiento y compra de paquetes (Zorrilla, 2010). Además, la existencia de estos elementos en una empresa da muestra que se encuentra en funcionamiento, y que es posible hacer uso de sus servicios.

El segundo aspecto considerado es si la empresa muestra por algún mecanismo de internet la existencia de atractivos naturales y culturales⁶ y las actividades que los visitantes pueden realizar durante su estancia.

Los recursos, naturales y culturales que se constituyen en atractivos contribuyen a la construcción de un imaginario que permite posicionar a estos destinos en el mercado turístico global (Bedante, et. al., 2001). En este sentido, un factor de éxito en cualquier destino turístico será la calidad y competitividad que tengan los recursos que conforman los productos turísticos. Dicha calidad, está directamente relacionada con la percepción del turista, en la medida que cumpla sus expectativas, pues a mayor grado de satisfacción de sus necesidades y deseos, mayor será su nivel de satisfacción y el producto-servicio turístico será percibido con una mayor calidad (DTS. Consultores, 2007, p. 14). Sin embargo, también será importante considerar el grado de conservación, ya sean un bienes culturales o naturales, de dichos recursos, lo que sin duda lo hará más atractivo y aumentará su valor mercantil y de apreciación para el visitante.

Por otro lado, la OMT (1999) señala que a raíz de la utilización del Internet como herramienta de comercialización de las empresas turísticas, los consumidores se han convertido en participantes activos del proceso de venta de productos y servicios, situación que obliga a las empresas a ser competitivas en su mecanismo de venta y brindar las posibilidades para que el turista participe activamente en la compra y diseño de su viaje, por este motivo, es indispensable para una empresa de turismo informar a sus clientes potenciales cuáles son las actividades que se pueden realizar durante la visita. Particularmente, en el caso del mercado turístico mexicano, esto representa un factor positivo con el objetivo de posicionarse en el mercado internacional, gracias a su alto potencial de recursos naturales y culturales, expresados a través de diversos tipos de paisajes en zonas montañosas, tropicales, áridas, templadas y costeras, y los atractivos de sitios arqueológicos y de la arquitectura de distintos períodos de la historia nacional, en conjunto representan una singularidad geográfica de México que es apreciada y buscada tanto por el turista extranjero como por el oriundo (Propin y Sánchez, 2002, p. 386). No obstante, si a este cúmulo de atractivos se agregan elementos del patrimonio cultural y natural de los pueblos indígenas, en los que se asientan la mayoría de los proyectos de turismo de naturaleza analizados, entonces la oferta de dichos atractivos se amplía y diversifica.

Como apunta Bedante (2011) “las actividades son el motivo principal del viaje”, sobre todo porque los turistas actuales no pretenden ser espectadores de los recursos, sino que desempeñan un papel más activo y le otorga un valor a las actividades que se realizarán en el entorno. Por ello, la conjunción de atractivos-actividades no se puede dissociar, pues dependiendo de la diversidad y número de atracti-

⁶ Salinas (2003) sostiene que en la actualidad si bien existen diferentes conceptos sobre lo que son los recursos turísticos, una forma apropiada para considerar la diversidad de elementos con los cuales es posible establecer una definición completa es la que considera a aquellos “objetos y fenómenos de origen natural y antrópico que pueden aprovecharse con la finalidad del descanso y la recreación, los que constituyen una atracción para los visitantes, sean estos: sitios naturales, manifestaciones histórico-culturales, lugares de interés económico-social e instalaciones hoteleras y servicios” (Salinas, 2003, p. 53). Lo que conlleva a su clasificación en cuatro categorías (recursos naturales, histórico-culturales, socio-económicos e infraestructura).

vos, dentro y fuera de la empresa, con los que se cuenten se determinara en buena medida el tipo de productos turísticos y actividades⁷ a promocionar (García & de la Calle, 2006).

Otro de los elementos que se consideró fue que la empresa mostrara con claridad los servicios que proporcionaban, su ubicación y vías de acceso. Si en la página web se muestran claramente cuál es la vocación de la empresa y los servicios que ofrecen (transporte, hospedaje, recreación, alimentación y complementarios) dentro de un marco de sustentabilidad y buenas prácticas ambientales, es considerado como un elemento importante, debido a que, una empresa que define claramente sus servicios difícilmente caerá en la improvisación que la llevaría a la disminución de la calidad (Slemenzone, 2010), (DTS Consultores, 2007), (García & de la Calle, 2006). La importancia que revisten las vías de acceso como uno de los factores que inciden en el éxito de las empresas turísticas lo señalan Konstrowicki (1986), Hiernaux (1989) y Domínguez (2011).

La Federación Internacional de Tecnologías de la Información y Turismo y la OMT a partir de 2002 han trabajado en conjunto para evaluar, analizar y comparar la calidad y eficacia de los sitios web enfocados a la promoción y comercialización de productos y servicios turísticos. Una de sus recomendaciones está referida precisamente en mostrar la ubicación y vías de acceso de las empresas de manera clara y precisa, ya que se apunta que cuando tiene fallas de diseño, existe el riesgo de que el visitante se frustre y lo deje, por lo tanto, estas deben ser lo más sencillo y fácil posible. Sin embargo,

habría que señalar que éstas han de considerarse como una externalidad de la empresa por ser un factor ajeno a ella, aunque debe ser tomado en cuenta dentro de la planeación y el diseño de los proyectos ecoturísticos, ya que el acceso a estos, mediante la conexión a una carretera o camino de terracería, ha de fungir como parte de las estrategias de posicionamiento y competitividad en el mercado turístico⁸. El que la empresa muestre en su página web su ubicación y vías de acceso con claridad constituye una ventaja sobre las demás empresas, sobre todo porque este segmento de mercado le gusta organizar su viaje de manera independiente.

Otro de los elementos considerados fueron los apoyos recibidos por este tipo de empresas. Distintos autores que abordan las características de las empresas comunitarias indígenas apuntan que las prácticas relacionadas con la obtención de financiamientos para el desarrollo de las empresas representan uno de los factores para el éxito de estas (Jiménez & Hirabayashi, 2003), (López P. G., 2012), (Garduño, et.al., 2009), (Palomino, et.al., 2011), en tanto expresión de capacidad de gestionar un recurso gubernamental o privado, implica permanencia y madurez organizacional.

A su vez, las certificaciones⁹ con las que cuenta una empresa pueden reflejar un adecuado funcionamiento en algún proceso específico (calidad en el servicio, limpieza e higiene en alimentos, el mejoramiento de los sistemas de gestión, desarrollo humano y sistemas de información y buenas prácticas ambientales) y su presencia apunta un adecuado desempeño

⁷ Ioldi refiere que es posible encontrar diversas actividades recreativas, educativas o deportivas dentro de las modalidades que se desarrollan en el ámbito rural, como por ejemplo las relacionadas con las rutas gastronómicas, los talleres-escuela, las aulas de naturaleza, las granjas educativas, los ecomuseos, los centros de interpretación ambiental; los museos arqueológicos, paleontológicos y etnográficos, los espectáculos artísticos o deportivos, la visita a bodegas o establecimientos de producción especializada (artesanal o de alimentos), los parques temáticos o las casas de té en áreas rurales (Ioldi, 2010, p. 316).

⁸ La accesibilidad es la condición que posibilita el llegar, entrar, sentir y utilizar las casas, las tiendas, los teatros, los lugares de trabajo, que permite a las personas participar en las actividades sociales y económicas para las que se ha concebido el entorno construido (CCPT, 1996, citado en Domínguez & et.al., 2011, p. 25).

⁹ De acuerdo con Ibáñez (2011), para medir la calidad de los servicios turísticos se han implementado normas, certificados y programas; internacionales, nacionales, estatales y hasta locales, entre los cuales se encuentran las normas ISO y las NOM's. Existen normas oficiales específicas en materia turística, las cuales establecen los lineamientos a seguir para garantizar la seguridad, higiene, información, responsabilidades, requisitos y obligaciones con los que tienen que contar los diversos prestadores de servicios turísticos (Ibáñez, 2011, p. 136).

en la dirección del proceso administrativo de la empresa (Ibáñez, 2011), (Budowski, 2001). Por ello, consideramos que las certificaciones constituyen un factor de éxito para las empresas de turismo de naturaleza, a las cuales les asignamos también un valor Medio, con un porcentaje del 25% (40%), del total de 100, e igualmente un puntaje de 25, de 100 puntos (10). Asimismo, para la ponderación de este factor, tomamos en consideración el tipo de certificaciones con que cuentan las empresas que analizamos (internacionales, nacionales y estatales), a las cuales también les asignamos una valoración de Alto, Medio y Bajo, y un porcentaje y puntaje respectivamente, en función de la importancia que tenga la certificación, y al rubro al que se adscriba.

Otros elementos ponderados son la integración de la empresa a rutas turísticas y la presencia de paquetes estructurados, pues reflejan conocimiento empresarial del cliente en cuanto a necesidades y motivaciones, de igual forma manifiestan la capacidad de ofrecer servicios ligados entre sí para un producto turístico integral. Por otro lado, también hace evidente la capacidad que tiene la empresa para establecer nexos con otras empresas e instituciones para correlacionar sus productos, hacerlos complementarios y fortalecer destinos regionales¹⁰ (López & Tribak, 2013), (Bianchini & Vernieri, 2010). La inclusión del paquete turístico como factor que influye en la mejor presencia de las empresas de TN se debe a que las empresas que comercializan sus servicios de manera estructurada, en un paquete, reflejan organización y planificación de servicios y el conocimiento de su mercado, así como sus características y necesidades. Los paquetes turísticos son un conjunto de facilidades, servicios y actividades que se estructuran de manera articulada y que satisfacen las necesidades o deseos de los consumidores turísticos (Moreno & *et. al.*, 2002, p. 68)

El siguiente elemento ponderado fueron los precios y tarifas. Como señala Nicolau (2011), la fijación de los precios en el sector turístico reviste especial complejidad debido a la variabilidad de la composición de los productos, al alto grado de competencia existente, las dificultades de predecir los flujos de visitantes, y a la variabilidad de los factores internos y externos de cada empresa. Cuando una empresa define sus productos y al mismo tiempo tiene claramente establecidas las tarifas de cada uno de ellos, de acuerdo a la estacionalidad, es reflejo de un previo análisis financiero, de una identificación de sus costos de producción (fijos y variables) y de la determinación de su utilidad. Las tarifas refieren conocimiento del mercado en el cual se encuentra inmerso, de los competidores directos e indirectos y las tendencias del entorno mercantil (Nicolau, 2011), (Ioldi, 2010), (García & *et. al.*, 2011), (Velasco, 2011).

Como último factor seleccionado para su ponderación, se eligieron las instalaciones y su equipamiento, pues como señala García, (2005) la oferta turística no sólo está constituida por los recursos naturales y culturales, sino también por el conjunto de alojamientos, instalaciones, estructuras de ocio, así como recursos arquitectónicos, lo cual ha de ir armonizado e integrado al entorno en el que se asienta la empresa, así como a su funcionalidad.

De tal suerte que la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento, la definición del producto turístico y la existencia de mecanismos de comercialización (precios y tarifas, paquetes estructurados, puntos de contacto) aunados a la existencia de certificaciones institucionales de manejo ambiental o de calidad en el servicio y la cantidad de apoyos económicos o en especie recibidos de las instituciones gubernamentales, privadas

¹⁰ En la ponderación se considera la integración de la empresa a una ruta o circuito turístico, debido a que implica estandarización en cuanto a productos y servicios que le permiten ser comercializada como parte de un producto. La ruta turística al ser definida como un itinerario o recorrido temático propio de una comunidad o área geográfica, constituye un producto organizado y elaborado que incluye atractivos, actividades, instalaciones y servicios turísticos propios del área en la que se ubican los proyectos ecoturísticos, susceptible de ser comercializado en forma integrada o parcialmente (DTS Consultores, 2007, p. 12).

o sociales pueden reflejar el grado de maduración y capacidad de gestión que permiten a las empresas, en primera instancia, mantenerse y permanecer en un mercado altamente competitivo. Si bien la ubicación y las vías de acceso son muy importantes, estas no son determinantes para la permanencia o no de los proyectos.

De esta forma en el siguiente esquema (Figura 1) se presenta la propuesta para evaluar la existencia de once elementos con los que deben contar las empresas de turismo de naturaleza, incluidas las indígenas, como requisitos necesarios para su desenvolvimiento apropiado en el mercado. Estos elementos son ponderados y agrupados para su valoración en escalas de Alto, Medio y Bajo a fin de establecer una diferenciación entre las empresas analizadas. Como se puede observar en la Figura 1 la jerarquización de los factores identificados para asignar a cada uno un puntaje distinto se debe sólo a las necesidades de las empresas en cuestiones de promoción, difusión y comercialización y a su posicionamiento en el mercado en términos de competitividad. Así mismo es necesario señalar que los elementos atractivos y actividades se abordan de manera conjunta dado su natural interdependencia.

LAS EMPRESAS INDÍGENAS DE TURISMO DE NATURALEZA EN MÉXICO DE ACUERDO CON NUESTRA PONDERACIÓN

El análisis cuantitativo de una base de datos propia con más de 3264 registros de empresas, organizaciones, grupos o individuos que fueron beneficiados por algún apoyo gubernamental, privado o social para el desarrollo de actividades de turismo de naturaleza, nos permitió tener un panorama general sobre el comportamiento del sector y su evolución histórica a lo largo de más de 20 años, pues los registros computados tienen una temporalidad que va desde 1996 hasta el 2012 como año de inicio de operaciones o de haber recibido un apoyo económico para la realización de alguna actividad del TN. Un primer resultado consistió en identificar a 2323 registros que correspondían a proyectos que se encontraban en operación brindando algún servicio y producto de TN, mediante un conjunto de diversos modelos de gestión y figuras asociativas, con intereses cooperativos, comunitarios y particulares, asentadas a lo largo y ancho del país. De este universo de empresas en operación, 1885 eran de propiedad social (81.14% del total) y 438 (18.86 %) eran privadas. Como resultado de la acción gubernamental o por las iniciativas comunitarias auto dirigidas encontramos

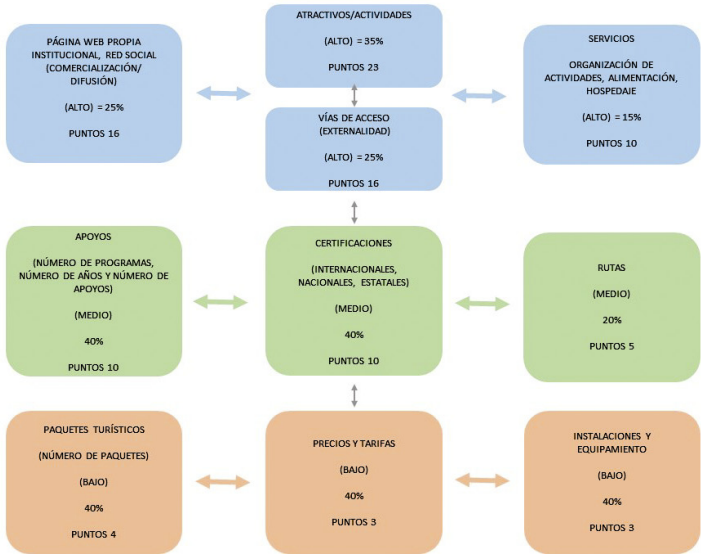


Figura 1. Esquema final de los factores identificados y ponderados.

998 empresas en operación con participación indígena asentadas en 729 localidades de 414 municipios en 27 entidades federativas (López & Palomino, 2014).

Con el objetivo de evaluar el potencial de las empresas ecoturísticas administradas por grupos indígenas se corrió un primer ejercicio de la ponderación de once factores señalados anteriormente encontrando algunos resultados sobresalientes. Las 998 empresas indígenas alcanzaron puntajes que van de un mínimo de 11.58 puntos a un máximo de 80.96 puntos. Con estos rangos se pudo dividir en 3 categorías: alta (registros que alcanzaron un puntaje entre 58 a 82), media (registros que con un puntaje de entre 34 a 57.99) y baja (entre 10 y 33.99 puntos). De tal forma que 32 empresas obtendrían la mayor calificación, 449 se ubicarían en una escala intermedia y 517 en la última posición.

De acuerdo a los datos, la mayoría de las empresas indígenas de mayor calificación se concentran en Chiapas y Oaxaca, (Figura 2) entidades federativas reconocidas por su riqueza natural y cultural. Esta concentración es congruente con las políticas de conservación de los recursos naturales y con las acciones de combate a la pobreza que el gobierno mexicano desarrollo durante los últimos 20 años, pues en estas entidades existe una enorme biodiversidad y cuentan con la presencia de culturas indígenas con gran vitalidad pero que también paradójicamente concentran los mayores índices de pobreza y marginación nacional.

Si bien es cierto que la mayoría de las empresas analizadas se ubican en municipios catalogados como de medio, bajo y muy bajo grado de marginación como se ve en la figura 3, 15 de las 32 que mayor puntaje obtuvieron se

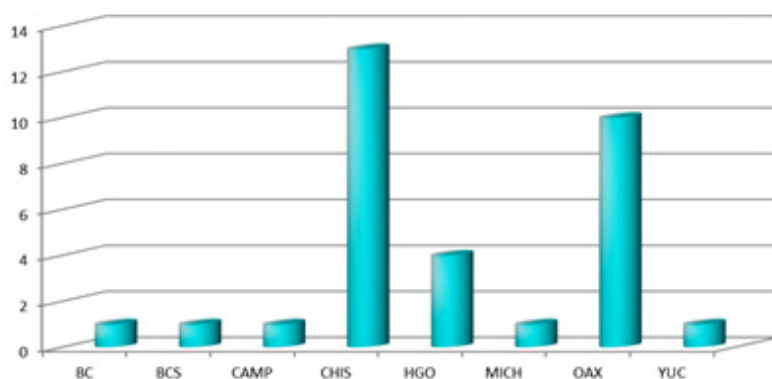


Figura 2. Distribución de las empresas con mayor calificación. Fuente: López y Palomino, (2014). "Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y de fracaso." Base de datos Turnatur.

ubican paradójicamente en municipios de alto y muy alto grado de marginación.

Entre las empresas de TN indígenas encontramos una diversidad de modelos de gestión que se han adaptado a los diferentes tipos de propiedad social (comunal y ejidal, pequeños propietarios) e incluso privadas. Estos emprendimientos asumen distintas figuras jurídicas para la prestación de los servicios y de las actividades de TN, aunque se basan principalmente en aquellas vinculadas a la producción

rural y agropecuaria y al sistema ejidal y comunitario en lo referente al trabajo colectivo y a la toma de decisiones: estas pueden ir desde sociedades de producción rural (SPR), sociedades cooperativas (SC), sociedades de solidaridad social (SSS), asociaciones civiles (AC), sociedades de riesgo limitado (SRL) hasta uniones, redes y cadenas productivas; pero también comités y grupos de trabajo comunitarios bajo la conducción directa de los comisariados de bienes comunales y ejidales. Es de destacar

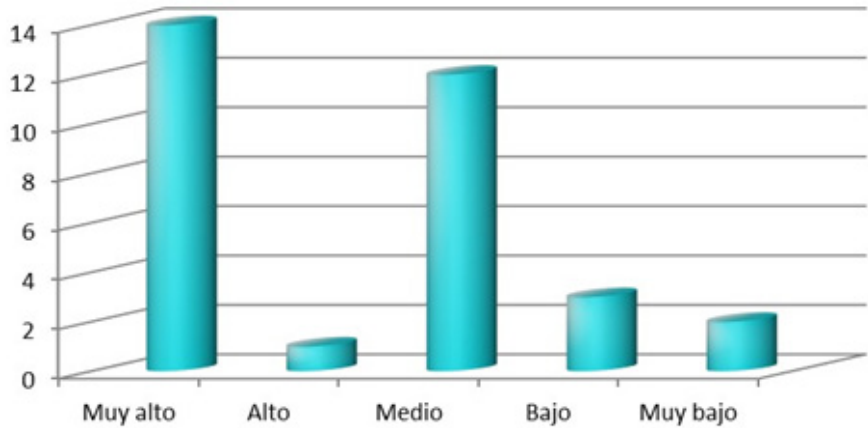


Figura 3. Distribución de empresas de alta calificación en municipios según GM 2010. Fuente: López y Palomino, (2014). "Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y de fracaso." Base de datos Turnatur.

que la mayoría de los emprendimientos registrados que obtuvieron una alta calificación tenían modalidades de organización formalmente empresariales que responden a la necesidad planteada por los programas gubernamentales para el otorgamiento de recursos económicos y desarrollan estructuras parecidas a empresas convencionales agropecuarias y de servicio y aunque asumen una figura gerencial mantienen en su mayoría, el control y propiedad colectiva, según sus propios usos y costumbres.

En cuanto el segmento turístico en el que se desenvuelven, la mayoría presenta una combinación de actividades propias del turismo de naturaleza en la que predomina el ecoturismo, aunque también hay una clara presencia de actividades relacionadas con la cultura, en un claro proceso de revalorización de la cosmovisión indígena.

Estas 32 empresas utilizan el paisaje comunitario como un recurso (fuente de riqueza) existente y sin ningún costo. En este sentido los medios de subsistencia por parte de campesinos e indígenas con base en un sustento cultural adquieren una nueva valoración como atractivos turísticos. De esta forma, tanto los recursos naturales como culturales (conocimiento y cosmovisión) se constituyen en atractivos, y en función de ellos se conciben las ac-

tividades que complementan los servicios de guías de turistas, hospedaje, alimentación, y en algunos casos transportación, que a su vez contribuyen a la conformación de un destino turístico con determinadas características.

Si bien predominan las actividades relacionadas con el ecoturismo en correspondencia a la cercanía de muchas de las iniciativas con las Áreas Naturales Protegidas (ANP) y territorios de riqueza biológica y alto valor ambiental, también destacan aquellas en las que se puede utilizar los recursos comunitarios inmediatos propios del ámbito rural indígena sin tener que efectuar grandes inversiones en infraestructura o capacitación (ver Figura 4).

Así, por ejemplo, la caminata y la observación de los paisajes y componentes naturales son las principales actividades ecoturísticas ofrecidas por estas y se realizan recuperando los senderos, brechas, caminos de herradura, que en gran parte del campo y las comunidades rurales existen; y desde donde se efectúa la contemplación del entorno natural aderezada con el conocimiento de la población local, cuyos integrantes fungen como guías locales que condensan los conocimientos sobre la flora, fauna, lugares de interés y aspectos de la historia local.

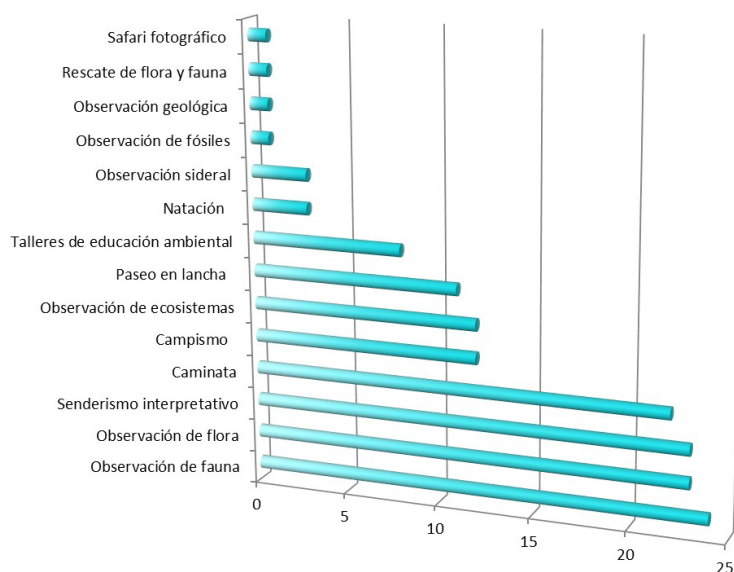


Figura 4. Actividades de ecoturismo en empresas indígenas con calificación alta. Fuente: López y Palomino, (2014). "Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y de fracaso." Base de datos Turnatur.

El conjunto complementario de actividades del segmento de ecoturismo lo refieren las actividades de la observación geológica, la observación sideral, y la observación de fósiles que apenas despuntan con referencias muy discretas en la proyección de sus frecuencias. Paradójicamente los proyectos de investigación biológica, rescate de flora y fauna, los talleres de educación ambiental actividades especializadas de manejo y conservación del medio natural y que están dirigidas a concientizar al turista de la importancia de preservar la biodiversidad solo son realizadas de manera marginal.

Con relación a las actividades de aventura el ciclismo de montaña, la cabalgata, el rapel y las tirolesas dominan el panorama y como mencionamos anteriormente son actividades que ponen en valor la infraestructura comunitaria de comunicación (senderos y caminos intercomunitarios) que fue adaptada para conformar las rutas de bicicletas y caballos (Figura 5). Como en el caso anterior, las empresas indígenas echan mano de los recursos usados en otros procesos productivos como los caballos y las lanchas. Aun estas empresas de mayor presencia en el mercado solo marginalmente se ocupan de brindar actividades de aventura

que requieren equipo y personal especializado como la vía ferrata, el vuelo en ultraligero, globos, etc. Por el contrario, estas son primordialmente ofrecidas por las empresas privadas en tanto requieren una gran inversión y personal altamente capacitados, pero que también son las que mayor costo tienen en el mercado.

Es en torno a las actividades propias del turismo rural que las empresas presentan un mayor equilibrio, pues la mayoría desarrolla actividades que implican la revaloración de su cultura y su cosmovisión indígena. Son en las actividades relacionadas con el conocimiento tradicional (médico o gastronómico), en donde mejor se expresa la activación del patrimonio cultural intangible por el turismo. Un ejemplo de esto es el rescate de rituales tradicionales medicinales como el baño de purificación, el temazcal, las limpiezas esotéricas. Al respecto, es importante señalar que la demanda creciente de estas actividades para integrarse al producto turístico rural, responde a una innovación dirigida del producto turístico por la integración de las "nuevas terapias alternativas" que rescatan elementos rituales de las prácticas tradicionales terapéuticas medicinales de raíz indígena como el "baño de purificación", el

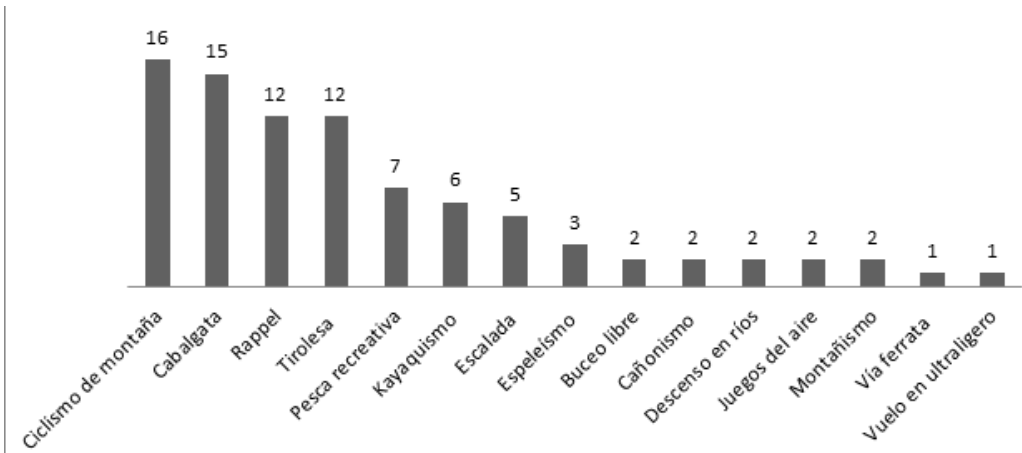


Figura 5. Actividades de aventura en empresas indígenas con calificación alta. Fuente: López y Palomino, (2014). “Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y de fracaso.” Base de datos Turnatur.

Temazcal, las “limpias esotéricas” o “barridas” para la sanación espiritual muy demandadas por el turista extranjero ávido de experiencias espirituales en su visita a regiones donde se concentran las culturas indígenas del país.

Este conjunto de empresas ha entendido el papel relevante que tiene el uso de las TICs como factor de comunicación y enlace comercial de primer orden. Las 32 empresas analizadas cuentan con algún tipo de página web como canal de difusión de sus atractivos, de sus servicios y de las actividades recreativas que ponen a disposición de los posibles consumidores. Las 32 tienen presencia en las páginas promocionales turísticas y en portales digitales de instituciones gubernamentales federales y estatales; 15 empresas implementan páginas o dominios propios, en tanto que 31 utilizan las redes sociales como Facebook y Youtube como canal de comunicación comercial.

Con respecto a los servicios que ofrecen el 85 % incluyen hospedaje, alimentación y organización de actividades; y todas cuentan con vías de accesos transitables y señalizadas.

Si bien para la mayoría de las empresas indígenas los apoyos gubernamentales han sido un factor clave para su desarrollo y permanencia, la gestión del recurso (público, privado o social) fortalece su madurez organizacional. De acuerdo a la ponderación de las empresas mejor evaluadas, 14 cuentan con la máxima calificación

que implica que han recibido de por lo menos 7 programas gubernamentales por un periodo de 7 años, 9 o más apoyos económicos.

Con respecto a los otros factores considerados en la ponderación estas empresas tuvieron el siguiente comportamiento el 50 % cuenta con certificaciones internacionales, nacionales e incluso estatales en alguno de sus procesos y de buenas prácticas ambientales; el 68 % pertenece a una ruta o circuito turístico y el 94 % cuenta con instalaciones para dar los servicios que proponen.

Estos porcentajes adquieren mayor sentido cuando hacemos referencia a los casos concretas que recibieron estas calificaciones. En la figura 6 presentamos a las empresas de mayor calificación que se encuentran en Chiapas y Oaxaca.

En Chiapas localizamos a 13 de las empresas que mayor posicionamiento tienen en el mercado: cuentan con un conjunto de servicios y actividades de ecoturismo, turismo de aventura y rural claramente estructurados, utilizan páginas web propias, promocionales e institucionales para promocionar sus servicios, y en las que existe una estructura administrativa más cercana a la gerenciación, con raíces comunitarias, y que han logrado resolver las tensiones que el uso y usufructo de recursos colectivos genera en los proyectos de turismo naturaleza.

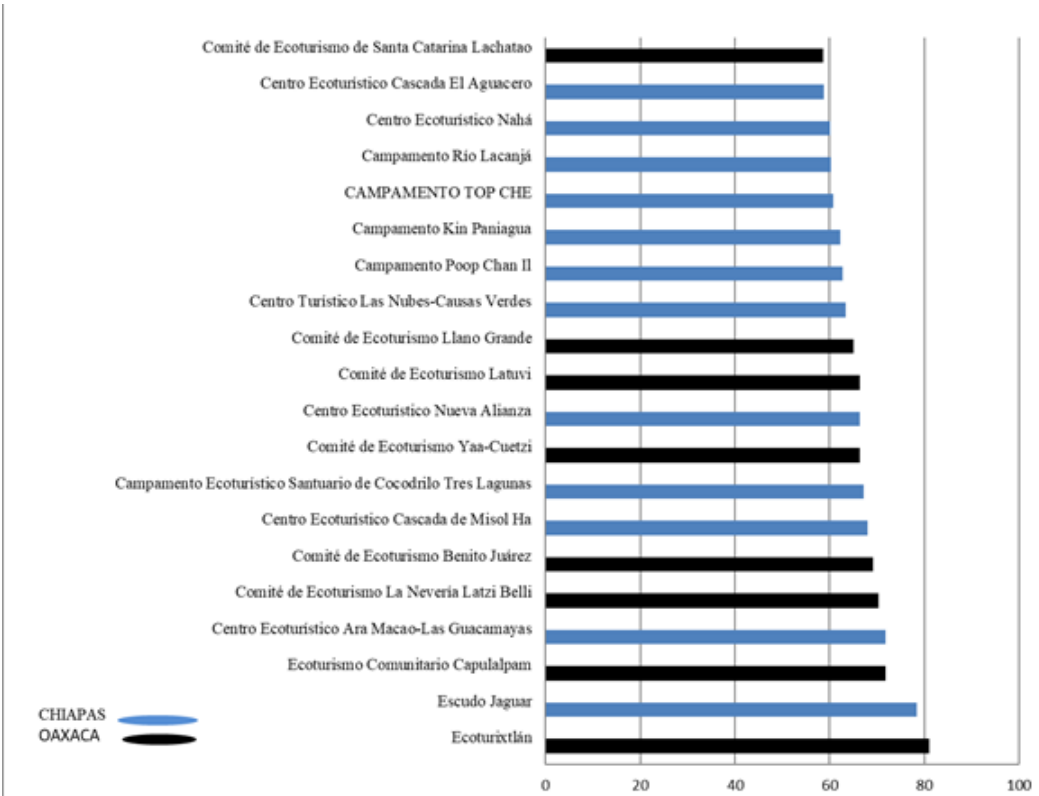


Figura 6. Empresas indígenas en Chiapas y Oaxaca con mayor puntaje. Fuente: López y Palomino, (2014). "Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y de fracaso." Base de datos Turnatur.

En esta entidad destacan los proyectos en la zona de la Selva Lacandona: los campamentos lacandones de Top Che, Tres Lagunas Santuario de cocodrilos, Campamento Río Lacanja, Campamento Yatoch Barun y el centro ecoturístico Naha. Todos ellos financiados por la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) y la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) por la gran importancia que tiene la conservación de la selva, interés en el que también han coincidido varias de las organizaciones conservacionistas internacionales como la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), Conservación Internacional, entre otras.

En Chiapas también están los proyectos ubicados en el municipio de Frontera Corozal, en donde tres empresas indígenas compiten

por el mercado de turismo nacional y extranjero interesado en visitar las nuevas zonas arqueológicas de Yaxchilan: 1) Escudo Jaguar, empresa indígena emblemática por ser de las primeras que recibieron amplios apoyos del Gobierno Federal y Estatal para la construcción de infraestructura turística de hospedaje y alimentación complementada con servicio de transporte pluvial a la zona arqueológica maya. 2) El Centro Ecoturístico Nueva Alianza que con un esquema de cooperativa reúne a comuneros y ejidatarios en una empresa que complementa los servicios de hospedaje, alimentación y transporte en la zona; y 3) Siyaj Chan. Turismo Bio-arqueológico empresa que se diferencia de las demás pues basa su fortaleza en la capacidad de sus integrantes para compartir una experiencia diferente en las visitas a la selva y a la zona arqueológica de Yaxchilan. Particularmente esta que empresa se distingue por ofrecer a los visitantes una interpretación

socio-bio-cultural del recorrido por el río y de la zona arqueológica, está conformada por jóvenes hijos de comuneros y ejidatarios que sin tener derechos a la posesión de la tierra y por tanto sin espacio para la construcción de infraestructura de hospedaje y alimentación, han basado su desarrollo y crecimiento en la interpretación ambiental y la guianza especializada por la selva y la reserva arqueológica, que cada vez más son verdaderos safaris fotográficos por el río y la observación de tucanes y otras aves del lugar.

En esta entidad también están los Centros ecoturísticos Las Nubes-Causas Verdes, el de Ara Macao-Las Guacamayas y el de Misol Ha, quienes brindan servicios de hospedaje y alimentación en espacios naturales con cuerpos de agua y en los que realizan actividades ecoturísticas y de aventura vinculadas a estos. Ara Macao complementa la observación de Guacamayas libres con la visita a su Unidad de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre para la reproducción de estas aves.

De igual forma, en el estado de Oaxaca se desarrollan importantes proyectos de turismo cultural y de ecoturismo. En esta entidad, la existencia de un considerable cúmulo de recursos de carácter cultural, como zonas arqueológicas, festividades tradicionales, arquitectura novohispana, monumentos históricos y su variada composición étnica, entre otros rasgos, se combinan con una gran biodiversidad que, gracias a algunos decretos y certificaciones para la delimitación de áreas naturales protegidas de tipo comunitario, que en combi-

nación con numerosas actividades productivas que contribuyen a la conservación de los bosques a nivel de paisaje, han perfilado ciertas regiones como espacios idóneos para el desarrollo de actividades ecoturísticas, de turismo de aventura y turismo rural. Tal es el caso de la región Sierra Norte¹¹ en donde los llamados Pueblos Mancomunados¹², el pueblo de Ixtlán de Juárez y el de Capulálpam de Méndez crearon ocho empresas comunitarias de turismo de naturaleza de gran importancia regional: Comité de Ecoturismo San Isidro Llano Grande, el Comité de Ecoturismo Santa Martha Latuvi, el Comité de Ecoturismo La Nevería, el Comité de Ecoturismo Yaa Cuetzi (Cuajimoloyas), el Comité de Ecoturismo Benito Juárez y el Comité de Ecoturismo de Santa Catarina Lachatao pertenecientes a los Pueblos Mancomunados; Ecoturixtlán del pueblo de Ixtlán de Juárez y Ecoturismo Comunitario de Capulálpam del pueblo de Calpulálpam de Méndez.

En el caso específico de los Pueblos Mancomunados, en el año 1994 decidieron en sus asambleas, iniciar un proyecto ecoturístico en la comunidad de Benito Juárez, para generar ingresos, empleos, contribuir al desarrollo de sus comunidades, haciendo un uso legítimo de sus tierras y evitar la tentación de que las empresas privadas nacionales e internacionales incursionaran en esta actividad ante los atractivos de la Sierra Norte (Ruíz, 2002). Un año después se crearon casi en cascada el resto de las empresas mencionadas, siendo las últimas en crearse las de las comunidades de Nevería, Capulálpam de Méndez y de Lachatao con nueve

¹¹ La Sierra Norte de Oaxaca cuenta con áreas naturales bien conservadas de diversos ecosistemas con altitudes, conformando un mosaico de microambientes desde selváticos hasta bosque de altura, predominando los bosques de pino y encino. Particularmente, contiene dos ecosistemas muy importantes, el bosque mesófilo de montaña y el bosque enano. Estos bosques albergan una gran biodiversidad de flora y fauna, de tal suerte que se considera que son representativos del 10% de la riqueza natural del planeta. El conjunto de relieve, clima y biodiversidad ha generado bellos escenarios como montañas, cascadas, grutas, ríos y arroyos propicios para el turismo de naturaleza en sus diversas modalidades. Estos elementos junto con los atractivos culturales como lo son zonas arqueológicas, minas, museos, iglesias, templos, artesanías y artes populares, gastronomía, medicina tradicional que expresan sus raíces y su historia, representan grandes atractivos para los nuevos turistas (Gobierno del estado de Oaxaca, 2011).

¹² Pueblos Mancomunados es una asociación de tres municipios oaxaqueños integrados en un mismo núcleo agrario comunal que comprende un territorio de casi 30 000 hectáreas. Está integrado por tres municipios: San Miguel Amatlán, Santa Catarina Lachatao y Santa María Yavesía, y por las agencias municipales de Latuvi, Benito Juárez, Cuajimoloyas y las agencias de policía de La Nevería y Llano Grande. La denominación de mancomunados proviene de una estrategia histórica de apropiación y defensa del territorio y un "Pacto de Mancomún" frente a agresiones sufridas durante la Revolución. El esquema de mancomunidad se formalizó a principios de la década de los años sesenta, durante el proceso de reconocimiento agrario gubernamental del territorio de bienes comunales (Ruíz, 2002).

años las dos primeras y con seis años la tercera; arribando así a una experiencia productiva novedosa para sociedades tradicionalmente dedicadas a las actividades convencionales del sector primario. Cabe mencionar que el turismo como actividad económica en la Sierra Norte, se suma a las experiencias productivas de las empresas forestales, las empresas agrícolas y a la depuradora de agua potable, por mencionar a las más significativas de la región para diversificar el uso de los recursos de diferente construcción social y materialidad.

Estas empresas indígenas han remontado el tradicional aislamiento de estos sectores y se han constituido en verdaderos iconos de la organización empresarial comunitaria. Han logrado una gran captación de recursos públicos, privados y sociales a lo largo de casi 20 años, demostrando una capacidad de gestión y de adecuación a los requisitos de estas fondeadoras, pero también han demostrado una gran capacidad para resolver los conflictos que plantea la racionalidad económica a las empresas sociales en general y a las comunitarias en particular.

El conjunto de las empresas analizadas cuenta con una planta turística basada, fundamentalmente en cabañas, y comedores. Ofrecen y proporcionan los servicios de hospedaje, alimentación, renta de equipos y actividades de contacto con la naturaleza y con la comunidad anfitriona. De igual manera el 100% de ellas proporcionan servicios complementarios que mejoran y facilitan la estancia de los turistas como el servicio de estacionamiento, la telefonía satelital y de wi fi, entre otros. Desarrollan, en orden de importancia, las siguientes modalidades turísticas; ecoturismo (100%), turismo de aventura (70%) y turismo rural (40%), así como turismo cultural por su cercanía en algunos casos con zonas arqueológicas.

Las ocho empresas turísticas conservan el carácter comunitario de su organización social originaria. Son así expresiones de un entorno regional ligado a la necesidad de defender su propia existencia y su identidad, así como de su capacidad de resiliencia ante el riesgo y agravio como sociedades indígenas tradicionalmente marginadas. El funcionamiento y administra-

ción de estas empresas están permeados por las instituciones y la gobernanza comunitaria, cimentada en la toma de decisiones centralizada en la asamblea de representantes y el consejo de mayores o caracterizados, en el trabajo voluntario o tequio, en el sistema rotativo y obligatorio de cargos, la reciprocidad, la correspondencia y la rendición de cuentas; constituyendo así una estructura que amalgama, contiene, regula y norma la convivencia de los miembros de la comunidad. (Fuentes & Ramos, 2012).

A MANERA DE REFLEXIÓN FINAL

Estas 32 empresas han sido consideradas como exitosas de acuerdo a índices e instrumentos contruidos para determinar su presencia en el mercado, utilizan las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento, tienen definido su producto turístico y cuentan con mecanismos de comercialización (precios y tarifas, paquetes estructurados, puntos de contacto) aunados a la existencia de certificaciones institucionales de manejo ambiental o de calidad en el servicio y la cantidad de apoyos económicos o en especie recibidos de las instituciones gubernamentales, privadas o sociales que reflejan el grado de maduración y capacidad de gestión que permiten a las empresas, en primera instancia, mantenerse y permanecer en un mercado altamente competitivo. Si bien la ubicación y las vías de acceso son muy importantes, estas no son determinantes para la permanencia o no de los proyectos. Aunado a lo anterior tienen importantes fortalezas: su experiencia organizativa, la pertenencia empresa-comunidad, su capacidad de planeación y de organización para el trabajo y prestación del servicio turístico, el establecimiento de procedimientos para el funcionamiento empresarial independiente; la capacidad de gestionar y aprovechar las oportunidades ante diferentes instancias; el liderazgo de sus directivos en el ejercicio de mecanismos de control interno y de resolución de conflictos; el compromiso con la construcción de la sustentabilidad social, económica, ecológica y cultural; la formación de capacidades para la organización y el trabajo, la asociatividad con empresas

competidoras y no competidoras, entre otros para el suministro de insumos y la distribución y comercialización de sus servicios.

Estas empresas han generado empleos, han contribuido a la formación y fortalecimiento de cadenas de valor a través de la producción artesanal, la de truchas, hortalizas, frutales y flores, la prestación de servicios profesionales, de medicina tradicional, de transporte, de la construcción, así como al mejoramiento de infraestructura de comunicaciones y de servicios públicos. Pero sobre todo han contribuido al reconocimiento, la valoración y reapropiación de su lengua, sus costumbres e identidad; la autoestima y el empoderamiento de sus comunidades en el uso colectivo de los bienes tangibles e intangibles de sus respectivos territorios.

Estos centros son un ejemplo de que las comunidades indígenas pueden formar empresas económicamente exitosas con productos turísticos consolidados, sin perder su razón de ser como alternativa para impulsar el desarrollo social. Operan desde una perspectiva gerencial con una estructura y organización administrativa que le da fortaleza en sus procesos internos y ante su competencia regional.

Si bien la apertura de las comunidades rurales e indígenas a los visitantes puede implicar algún riesgo ya porque se fomente una actitud de servidumbre entre los prestadores de servicio turístico o la comunidad, o porque se abren sus espacios cotidianos a personas de otras idiosincrasias y costumbres, ello depende del modelo específico de turismo que se esté desarrollando y de la fortaleza de la organización social. En el caso de los proyectos señalados, como en otras experiencias, lo que prevalece y se impulsa es un modelo de turismo que tiene como premisa que lo importante es lo que las comunidades receptoras quieren del turismo y no lo que los turistas quieren de las comunidades, un turismo que pone en el centro de la actividad los intereses y necesidades de la población receptora, que comparte con los visitantes sus recursos naturales y su cultura, pero en el que ellos se someten a sus reglas. Un modelo en donde el turista es importante,

pero en el cual no necesariamente siempre tiene la razón a cualquier costo.

Por otro lado, el entorno ambiental no se ha visto afectado o modificado gravemente por la actividad; por el contrario, en tanto la actividad turística se sustenta en los bosques y la selva esta ha contribuido en su conservación al fortalecer la apreciación y valoración de los habitantes de la región de estos recursos naturales. Pero también en minimizar los impactos a través de tecnologías amigables con el ambiente y la implementación de programas de manejo de los residuos sólidos en los lugares del proyecto como en sus comunidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid. (2008). Análisis de los factores que contribuyen al éxito de proyectos empresariales. Madrid, España. Obtenido de http://www.ajeimpulsa.es/documentos/banco_recursos/recurso_13.pdf
- Azevedo, L. L. (2007). Ecoturismo de pueblos indígenas: propuestas sostenibles. La Paz, Bolivia: Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe.
- Bedate Centeno, A.M., Sanz Lara, J.A. y Herrero Prieto, L.C. (2001): "Turismo cultural y patrimonio histórico: aplicación multivariante al estudio de la demanda", *Estudios Turísticos*, 150: 113-132
- Berné, M. C., & et.al. (Julio-diciembre de 2011). La influencia de las TIC en la estructura del sistema de distribución turístico. *Cuadernos de Turismo*(28), 9-22.
- Bianchini, G., y E. Vernieri (2010), "Las políticas públicas en Latinoamérica", en M. J. (coord.), *Turismo rural. Teoría, casos y análisis del impacto económico-ambiental*, México, Universidad Politécnica de Valencia-Limusa, pp. 333-341
- Budowski, G. (2001). El ecoturismo en el siglo 21. Su creciente importancia en América Latina. Santiago de Chile, Chile: OIT. Obtenido <https://es.scribd.com/document/202727069/Ecoturismo-en-El-Siglo-21>
- Castellucci, D. I. (2007). Aplicación de las TICs en la promoción de destinos. *Aportes y Transferencias*, 43-60.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. Interamericana Editores. S.A.
- Dalf, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Sergage Learning Editores, S.A. de C. V.
- Domareski, R. T., & et.al. (enero-junio de 2013). *Competitividad de destinos turísticos. Estudio de*

- caso de Foz Do Iguaçu (Paraná, Brasil). Cuadernos de Turismo(31), 83-103.
- Domínguez, S. P. (2006). Precios y canales de distribución electrónicos: una visión desde la perspectiva hotelera. En R. G. (Coord.), Estudios multidisciplinarios en turismo. México: Secretaría de Turismo-Centro de Estudios Superiores en Turismo.
- Domínguez, V. T., & et.al. (julio-diciembre de 2011). Turismo y accesibilidad. Una visión global sobre la situación de España. Cuadernos de Turismo (28), 23-45.
- DTS Consultores. (2007). Identificación de rutas turísticas para la región de Coquimbo. Informe final. Coquimbo, Chile: Gobierno Regional Región de Coquimbo/SERNATUR.
- Fuentes, M., & Ramos, M. (2012). El patrimonio biocultural en el ecoturismo comunitario de la Sierra Juárez-Oaxaca. Sustentabilidades.
- García, H. B. (enero-junio de 2005). Características referenciales del producto de turismo rural. Cuadernos de Turismo(15), 113-133.
- García, M., & de la Calle, M. (2006). Turismo en el medio rural: conformación y evolución de un sector productivo en plena transformación. El caso del Valle del Tiétar (Ávila). Cuadernos de Turismo(17), 75-101.
- García, P. A., & et. al. (julio-diciembre de 2011). Una aproximación al estudio de la formación de los precios en el mercado de acampamentos turísticos. Cuadernos de Turismo (28), 59-73.
- Garduño, M. M., & et.al. (julio-diciembre de 2009). Turismo rural. Participación de las comunidades y programas federales. El Periplo Sustentable, No. 17, 5-30.
- Gobierno del estado de Oaxaca. (2011). Planes Regionales de Desarrollo de Oaxaca 2011-2016. Sierra Norte. Oaxaca: Gobierno del estado de Oaxaca.
- Hiernaux, D. (1989). El espacio reticular del turismo en México. Geografía y desarrollo, 2(3), 31-39.
- Ibáñez, P. R. (julio-diciembre de 2011). Diagnóstico de la calidad y la competitividad del sector turístico en México. Cuadernos de Turismo (28), 121-143.
- Ioldi, Ó. (2010). Turismo en espacios rurales: una perspectiva latinoamericana. En M. J. (Coord.), Turismo rural. Teoría, casos y análisis del impacto económico-ambiental, 307-329. México: Universidad Politécnica de Valencia-Limusa.
- Jiménez, M. A., & Hirabayashi. (2003). De la teoría a la práctica en la sustentabilidad y la participación comunitaria: una propuesta metodológica. En S. G. (Coord), Desarrollo turístico y sustentabilidad, 37-56. Guadalajara: U de G.
- Konstrowicki, J. (1986). Un concepto clave: organización espacial. México: Instituto de Geografía, UNAM.
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. Great Britain. Long Range Planning, 17 (1), 23-32.
- López, L. E., & Tribak, A. (enero-junio de 2013). Establecimiento de la ruta turística "Taza-Bouiblane" como instrumento para la promoción del turismo rural y ecológico en el Medio Atlas Nor-Oriental (Marruecos). Cuadernos de Turismo(31), 175-198.
- López, P. G. (2012). Políticas gubernamentales para el desarrollo del turismo de naturaleza en comunidades y pueblos indígenas de México. Cuadernos de Patrimonio Cultural y turismo(19), 102-109.
- López, P. G., & Palomino, V. B. (2014). El Turismo naturaleza en comunidades y pueblos indígenas. Informe técnico de la investigación "Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y de fracaso". Fondo sectorial SECTUR-CONACYT. IIEC-UNAM, México.
- Moreno, G. S., & et. al. (enero-junio de 2002). Análisis de la satisfacción del turista de paquetes turísticos respecto a las actividades de ocio en el destino: el caso de República Dominicana. Cuadernos de Turismo(9), 67-84.
- Navia, S. G., & Herrera, V. V. (enero-junio de 2007). Construcción de un modelo de gestión social para empresas comunitarias. Caso: mercados móviles de la ciudad de Cali. Entramado, 3(1), 14-23.
- Nicolau, J. L. (2011). El precio de los productos turísticos. Alicante, España: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Alicante.
- OMT. (1999). Promoción de destinos turísticos en el ciberespacio. Retos del marketing electrónico. Madrid, España.
- Palomino, V. B., & et.al. (Enero-marzo de 2011). Financiamiento federal al turismo alternativo en México. Negotia. Revista de investigación de negocios, 7(26), 3-22.
- Pastor, A. M., & Gómez, L. D. (2010). Impactos socio-culturales en el turismo comunitario. Una visión desde los pueblos implicados (Selva Lacandona, Chiapas, México). Universidad de Alicante/Universidad Intercultural de Chiapas, Ed. Aguacalera.
- Propin, F. E., & Sánchez, C. Á. (2002). La estructura regional del turismo en México. Ería. Revista Cuatrimestral de Geografía(59), 386-394.
- Romero, L. R., & et.al. (2009). Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. Obtenido de http://www2.uacj.mx/IIT/CULCYT/marzo-abril2009/4%20Art_Planeaci%C3%B3nEst.pdf
- Ruiz, L. P. (2002). Proyecto ecoturístico de los Pueblos Mancomunados, tendencias del turismo del futuro: la integración de redes de proyectos comunitarios. En U. A. Morelos, Turismo rural, agro-

- turismo y ecoturismo, 45-62. Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- Salinas, C. E. (2003). Geografía y turismo. Aspectos territoriales del manejo y gestión del turismo. La Habana, Cuba: Ed. Si-Mar.
- Slemenzone, R. C. (2010). El rol del profesional en turismo en las agencias de viajes. Mar de la Plata, Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Velasco, R. G. (2011). Factores críticos del éxito empresarial: una aplicación en las empresas restauranteras en el municipio de Juárez en el estado de Chihuahua. Tesis de Doctorado en Administración, Programa de Posgrado en Ciencia de la Administración. UNAM. México, México.
- Viñals, B. M., & et.al. (2010). La capacitación y comunicación en el marco de los programas de cooperación dedicados a la gestión turística de los recursos naturales y culturales. Casos de América Latina. En B. M. Viñals, Turismo rural. Teoría, casos y análisis del impacto económico-ambiental, 345-362. México: Universidad Politécnica de Valencia-Limusa.
- Zorrilla, A. (2010). El tiempo y el espacio del turismo cultural. México: CONACULTA/Instituto Mexiquense de Cultura.